

**REFORMASI BIROKRASI TERHADAP PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU
KECAMATAN (PATEN) TAHUN 2014-2015**

Studi Kasus Percepatan Izin UMK di Kecamatan Margadana Kota Tegal

Saras Adhisti Yulia Pratiwi
Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang
Handphone +6285803738483

ABSTRAK

Reformasi birokrasi terhadap Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) studi kasus percepatan izin UMK di Kecamatan Margadana Kota Tegal memiliki tujuan untuk menjelaskan reformasi birokrasi yang dilaksanakan PATEN dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Kecamatan Margadana dan faktor yang mempengaruhi dalam keberhasilan implementasi PATEN di Kecamatan Margadana. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif dimana penulis menggunakan informasi dari instansi Kecamatan Margadana dan Sekretariat Daerah Kota Tegal serta pihak luar sebagai penyeimbang data yaitu masyarakat, dan pengamat kebijakan di Kota Tegal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi PATEN di Kota Tegal terlihat dalam proses pelaksanaan PATEN melalui perilaku pegawai PATEN, sarana prasarana, bentuk komitmen dalam menyelenggarakan PATEN dan akuntabilitas pelayanan. Hal tersebut menjadikan Kecamatan Margadana sebagai percontohan bagi kecamatan lain di Kota Tegal serta Kecamatan Margadana mendapat penghargaan dalam percepatan izin UMK oleh Kementerian Koperasi dan UMK.

Adanya PATEN tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di Kecamatan namun juga mendekatkan kepada masyarakat. Perubahan yang terjadi melalui PATEN seperti pengadaan fasilitas pelayanan, sistem pelayanan yang modern dan perilaku pegawai PATEN sesuai dengan standar pelayanan. Faktor pendorong dalam keberhasilan PATEN adanya kapasitas organisasi, koordinasi interaksi antar aktor yang terlibat dan strategi penyampaian informasi yang melalui pendekatan persuasif yang menimbulkan peningkatan pelayanan seperti pelatihan dan peningkatan sarana prasarana. Selain itu, hal tersebut berdampak positif bagi masyarakat sehingga masyarakat merasa puas adanya PATEN di Kecamatan Margadana. Walaupun adanya keterbatasan anggaran dalam penambahan kapasitas SDM dan sarana prasarana. Kesimpulan penelitian adalah dalam memberikan pelayanan publik melalui PATEN berkaitan dengan petugas PATEN sehingga diperlukannya adanya reformasi birokrasi untuk mencapai good governance. Oleh karena itu, kebijakan PATEN dapat menghasilkan instansi yang berkomitmen untuk memajukan reformasi birokrasi dan memperhatikan kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik.

Kata Kunci : Reformasi Birokrasi, PATEN dan Pelayanan Publik

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat merupakan fungsi yang harus dilaksanakan pemerintah dalam rangka mewujudkan kesejahteraan, sebagai tolak ukur terselenggaranya *good governance*. Dalam amandemen UUD 1945, reformasi birokrasi yang dimaksud sebagai penataan ulang terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan aparatur pemerintah baik pada level pemerintahan lokal maupun nasional.¹ Tantangan dari reformasi birokrasi dengan merubah *main set* dari birokrat untuk lebih peka kepada aspirasi dari masyarakat, berorientasi pada *publicness* dan bervisi pada peningkatan pelayanan publik.² Pintu masuk bagi percepatan reformasi birokrasi di daerah dalam mewujudkan *good governance* terfokus pada peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Peningkatan pelayanan publik di daerah dapat dilaksanakan dengan inovasi manajemen pada unit layanan di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau pada tingkat yang secara langsung berhadapan langsung dengan masyarakat yaitu kecamatan. Peran penting kecamatan sebagai ujung tombak pelayanan publik semakin jelas dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu (PATEN). PATEN bertujuan untuk mewujudkan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan simpul Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di kabupaten/kota bagi kecamatan yang secara kondisi geografis lebih efektif dan efisien dilayani melalui kecamatan.

Pemerintah kota Tegal telah menetapkan seluruh Kecamatan di Kota Tegal sebagai penyelenggara PATEN melalui Keputusan Walikota Tegal Nomor 130/055/2016 tentang Penetapan Kecamatan sebagai Penyelenggara PATEN. Penetapan PATEN di setiap kecamatan sebagai upaya mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, mengoptimalkan peran Kecamatan sebagai perangkat daerah terdepan dalam memberikan pelayanan publik yang prima. Keterlibatan Kota Tegal dalam mensukseskan kebijakan yang dibuat oleh Kementerian Dalam Negeri ini adalah untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang baik (*Good Governance*) di dalam organisasi pemerintahan di Kota Tegal. Keterlibatan Kota Tegal untuk melaksanakan PATEN ini merupakan bagian dari visi dan misi Kota Tegal yang ingin mewujudkan pelayanan publik yang optimal. Kota Tegal yang terdiri dari 4 Kecamatan yang semua menyelenggarakan PATEN. Sejak diresmikan PATEN di Kecamatan Margadana, Kota Tegal mendapatkan penghargaan percepatan Izin Usaha Mikro Kecil

¹Kristian Widya Wicaksono, Administrasi dan Birokrasi Pemerintah (Yogyakarta : 2006), hal 15

² Dwiyanto Indiahono, Reformasi “Birokrasi Amplop”; Mungkinkah? (Yogyakarta : 2006), hal 34

(UMK) dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menkop dan UKM).³ Hal ini didukung dengan Indeks Kepuasan Masyarakat Kota Tegal yang meningkat dari tahun 2010-2014. Penyelenggaraan PATEN di Kecamatan Margadana diikuti oleh 3 kecamatan lain di Kota Tegal yaitu kecamatan Tegal Timur, Tegal Barat dan Tegal Selatan. Pelaksanaan PATEN di Kota Tegal baru diterapkan di awal tahun 2016 serta di Kecamatan Margadana dijadikan sebagai pusat PATEN.⁴

Berdasarkan persoalan-persoalan yang dikemukakan sebelumnya, maka tulisan ini akan membahas beberapa poin: *Pertama*, bagaimana reformasi birokrasi yang dilakukan dalam pelayanan administrasi terpadu kecamatan (PATEN) di Kecamatan Margadana Kota Tegal. *Kedua*, faktor apa yang mempengaruhi dalam keberhasilan implementasi PATEN di Kecamatan Margadana tersebut. *Ketiga*, penutup berupa simpulan dan saran dari hasil penelitian ini.

METODOLOGI

Metode penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif deskriptif dimana dapat menggambarkan sifat suatu keadaan yang dilakukan penelitian dan memeriksa sebab akibat dari suatu gejala tertentu dengan melihat alasan dan latar belakang dari sebuah fakta, proses yang terjadi dibalik fenomena, hubungan kausalitas, pola atau model atas fenomena pemerintah menjadi fokus penelitian ini terkait reformasi birokrasi terhadap PATEN serta mengetahui secara mendalam faktor yang mempengaruhi keberhasilan PATEN.⁵ Situs penelitian yang dipilih meliputi instansi Sekretariat Daerah Kota Tegal dan Kecamatan Margadana Kota Tegal. Selain instansi juga terdapat LSM Aliansi Masyarakat Untuk Keadilan (AMUK) dan Universitas Pancasakti Tegal. Teknik pengumpulan data yang dilakukan antara lain dengan cara, wawancara mendalam, observasi dan pengumpulan dokumen dengan aktor-aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan PATEN ini. Selain itu peneliti juga menggunakan triangulasi sumber dan teori dalam upaya menyempurnakan hasil penelitian.

Sebelum memasuki pembahasan mengenai reformasi birokrasi terhadap PATEN maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai konsep PATEN, good governance, reformasi birokrasi dan perilaku birokrasi.

Konsep PATEN

³www.jateng.tribunnews.com/program-unggulan-terbaru-kota-tegal-adalah-paten

⁴www.jatengprov.go.id/id/newsroom/paten-di-setiap-kecamatan-upaya-dekatkan-pelayanan-kepada-masyarakat

⁵John W Creswell, *Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* (Yogyakarta: 2009), hal 4

Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) adalah penyelenggaraan pelayanan publik dikecamatan dari tahap permohonan sampai tahap terbitnya dokumen dalam satu tempat. Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri pasal 3 Nomor 4 tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan, maksud dari penyelenggaraan PATEN adalah mewujudkan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan menjadi simpul pelayanan bagi kantor/badan pelayanan terpadu di kabupaten/kota. Selain itu penyelenggaraan PATEN bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.

Kecamatan sebagai penyelenggara PATEN harus memenuhi syarat substantive, administrative, dan teknis. Dalam menyelenggarakan PATEN ada syarat substantive yaitu pendelegasian sebagian wewenang bupati/walikota kepada camat. Pendelegasian sebagian wewenang bupati/walikota dilakukan agar efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan tersebut tercapai. Penyelenggaraan PATEN ini meliputi pelayanan bidang perizinan dan non perizinan. Adapun standar pelayanan PATEN, meliputi:

- a. Jenis pelayanan
- b. Persyaratan pelayanan
- c. Proses/prosedur pelayanan
- d. Pejabat yang bertanggungjawab terhadap pelayanan
- e. Waktu pelayanan
- f. Biaya pelayanan

Good Governance

Governance menuntut redefinisi peran negara, dan itu berarti adanya redefinisi pada peran warga. Adanya tuntutan yang lebih besar pada warga, antara lain untuk memonitor akuntabilitas pemerintahan itu sendiri.⁶ *Good governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political frame work* bagi tumbuhnya aktifitas usaha. Oleh karena itu, *good governance* sebagai tata kelola organisasi secara baik dengan prinsip-prinsip keterbukaan, keadilan dan dapat dipertanggungjawabkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

⁶Sumarto Hetifa Sj, Inovasi, Partisipasi dan Good Governance, (Bandung: 2003), hal 1-2

Dalam dokumen kebijakan united nation development programme (UNDP) lebih jauh menyebutkan ciri-ciri *good governance* yaitu:

- a. Mengikuti sertakan semua, transparansi dan bertanggung jawab, efektif dan adil.
- b. Menjamin adanya supremasi hukum.
- c. Menjamin bahwa prioritas-prioritas politik, sosial dan ekonomi didasarkan pada konsesus masyarakat.
- d. Memperhatikan kepentingan mereka yang paling miskin dan lemah dalam proses pengambilan keputusan menyangkut alokasi sumber daya pembangunan.⁷

Peranan implementasi dari prinsip *good governance* adalah untuk memberikan mekanisme dan pedoman dalam memberikan keseimbangan bagi para *stakeholders* dalam memenuhi kepentingannya masing-masing. Dari berbagai hasil yang dikaji Lembaga Administrasi Negara (LAN) menyimpulkan ada sembilan aspek fundamental dalam perwujudan *good governance*, yaitu:⁸

- a. Partisipasi (*Participation*)
- b. Penegakan Hukum
- c. Transparansi
- d. Responsif
- e. Konsensus
- f. Kesetaraan dan Keadilan
- g. Efektifitas dan Efisien
- h. Akuntabilitas
- i. Visi Strategis

Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business proses*) dan sumber daya manusia aparatur. Untuk menciptakan birokrasi yang efisien, efektif, dan responsive dalam rangka mendukung tata pemerintahan yang demokratis serta ekonomi nasional, pemerintah seharusnya menerapkan strategi kelembagaan reformasi birokrasi yang bertujuan:⁹

⁷Sumarto Hetifa Sj, Inovasi, Partisipasi dan Good Governance, (Bandung: Yayasan Obor Indonesia, 2003), hal 3

⁸Dede Rosyada Dkk, Demokrasi, Hak Asasi Manusia Dan Masyarakat Madani, (Jakarta: 2000), hal 182

⁹Miftah Thoha. Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hal 18

- a. Memantapkan kelembagaan reformasi birokrasi;
- b. Meningkatkan pelayanan publik dengan menerapkan manajemen berbasis kinerja;
- c. Membangun kapasitas aparatur negara untuk menciptakan pelayanan publik yang maksimal;
- d. Organisasi dan sumber daya manusia aparatur yang professional, apolitical, netral, transparan, dan akuntabel.

Reformasi birokrasi bagian dari pembaharuan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut aparat sumber daya manusia dan prosedur kerja. Dalam birokrasi perlu dilakukan perubahan sehingga tercipta birokrasi yang professional. Birokrasi sebagai sistem terbuka tidak boleh menolak perubahan, melainkan harus selalu memperbaiki dirinya dalam suatu proses pembelajaran yang berkelanjutan.¹⁰ Dengan kata lain, reformasi birokrasi sebagai strategis untuk membangun apatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

Perilaku Birokrasi

Perilaku birokrasi merupakan tolak ukur utama tercapainya pelayanan publik yang efektif, dan merupakan suatu penilaian terhadap kinerja pemerintah. Masyarakat dapat menilai langsung kinerja pemerintah berdasarkan pelayanan yang diterimanya baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Ndraha bahwa "untuk mengukur perilaku birokrasi dalam jajaran organisasi pemerintah yaitu melalui karakteristik 1) ketaatan; 2) ketekunan kerja; 3) pertanggungjawaban; 4) kepuasan dan 5) kedisiplinan". Karakteristik tersebut erat kaitannya dengan aktivitas pegawai/aparatur pemerintah di dalam menjalankan tugasnya.¹¹

Ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja perilaku birokrasi publik yaitu sebagai berikut:

- a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output.

- b. Kualitas layanan

¹⁰Samudra Wibawa, Reformasi Administrasi (Yogyakarta: 2005), hal 360

¹¹NdrahaT, Budaya Kerja (Jakarta:2008), hal 56

Kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat tersedia secara mudah dan murah.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang eksplisit maupun implisit.

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

PEMBAHASAN

a. Implementasi PATEN di Kecamatan Margadana

Kebijakan PATEN di Kecamatan Margadana

Peresmian PATEN di Kecamatan Margadana dilaksanakan pada tanggal 27 Agustus 2015. Dari 4 kecamatan di Kota Tegal yang melaksanakan PATEN pertama kali menyelenggarakan PATEN di Kota Tegal adalah Kecamatan Margadana. Jenis-jenis pelayanan di Kecamatan meliputi Perijinan (IUMK) dan Non Perijinan, salah satu jenis pelayanan Kecamatan Margadana terkait IUMK dengan berpedoman pada PERMENDAGRI No 83 tahun 2014 Pedoman Pemberian Ijin Usaha Mikro dan Kecil. Kecamatan dapat menyelenggarakan PATEN setelah memenuhi persyaratan yaitu persyaratan substantif, administratif dan teknis. Bila ketiga persyaratan terpenuhi, maka kecamatan tersebut dapat dijadikan sebagai kecamatan penyelenggara PATEN. Hal tersebut mutlak sebagai syarat dalam pembentukan PATEN.

a. Syarat Substantif

Persyaratan utama untuk menyelenggarakan PATEN adalah syarat substantif, yaitu adanya pendelegasian atau pelimpahan sebagai wewenang bupati/walikota kepada

camat. Wewenang yang dilimpahkan meliputi bidang perijinan dan non perijinan. Pemenuhan syarat substantif dalam menindak lanjut PATEN di Kota Tegal maka dilakukan pembentukan tim teknis PATEN dengan Keputusan Walikota Nomor 100/059.8/2014, pembentukan Tim antar SKPD penyusunan Rancangan Perwal dengan surat Keputusan Walkot Nomor 130/158.A/2014 dan Perwal Nomor 18 Tahun 2014 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Walikota kepada Camat serta petunjuk teknis pelimpahan kewenangan.

b. Syarat Administratif

Syarat administratif yaitu berupa standar pelayanan dan uraian tugas personil kecamatan. Standar pelayanan sekurang-kurangnya berisi jenis-jenis pelayanan yang dilaksanakan kecamatan, persyaratan untuk mendapatkan pelayanan, proses/prosedur pelayanan, pejabat yang bertanggungjawab terhadap pelayanan, waktu pelayanan dan biaya pelayanan. Draft standar pelayanan PATEN dari kecamatan-kecamatan dibahas ditingkat kota untuk disinkronisasi dan ditetapkan melalui peraturan walikota. Tindak lanjut pemerintah Kota Tegal terkait PATEN dengan menetapkan SOP dalam Keputusan Walikota Tegal tentang SOP di Lingkungan Kecamatan dan Kelurahan Kota Tegal.

c. Syarat Teknis

Dalam penyelenggaraan PATEN kinerja tim teknis didukung oleh adanya fasilitas, sarana dan prasarana yang baik atau disebut dengan persyaratan teknis. Hal tersebut juga bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam pengajuan perijinan maupun non perijinan di kecamatan. PATEN dapat terselenggara dengan baik maka Camat menunjuk pelaksana teknis PATEN yang terdiri dari petugas informasi, petugas loket/penerima berkas, petugas operator komputer, pemegang kas dan petugas lain sesuai kebutuhan.

Implementasi kebijakan PATEN di Kecamatan Margadana diukur dengan kinerja pelaksanaan dengan melihat indikator *policy output* dan *policy outcome*. Ruang lingkup *policy output* dalam pelaksanaan PATEN terdiri dari akses, frekuensi, *service delivery*, akuntabilitas dan kesesuaian program dengan kebutuhan.

a. Akses

Indikator akses digunakan untuk mengetahui bahwa program atas pelayanan yang diberikan mudah dijangkau oleh masyarakat. Keterjangkauan pelayanan secara geografis

diwujudkan dalam terpilihnya kecamatan sebagai pelaksana teknis PATEN. Akses pelayanan di Kecamatan Margadana terbilang dekat dikarenakan wilayah di Kota Tegal khususnya Margadana tidak terlalu jauh jika dibandingkan dengan kabupaten. Kota Tegal juga hanya memiliki 4 kecamatan sehingga implementasi PATEN dapat berjalan maksimal karena mudah akses jangkauan masyarakat.¹² Akses terkait dengan petugas PATEN mudah ditemui oleh masyarakat apabila masyarakat membutuhkan informasi atau ingin menyampaikan pengaduan sehingga petugas PATEN di Kecamatan Margadana *stand by* berada di kantor pelayanan. PATEN membawa pengaruh yang positif bagi masyarakat Kecamatan Margadana karena akses pelayanan terasa lebih dekat, mudah bagi masyarakat untuk melakukan pelayanan dan lokasi Kecamatan Margadana jelas serta mudah dijangkau oleh masyarakat sehingga tidak perlu jauh-jauh. Hanya perlu datang ke satu tempat langsung cepat dalam memberikan pelayanan.¹³

b. Frekuensi

Semakin tinggi frekuensi layanan maka semakin baik implementasi kebijakannya. Frekuensi dalam PATEN tergantung dengan kebutuhan masyarakat untuk mengajukan permohonan terkait perijinan. Keberhasilan kebijakan PATEN merupakan jenis layanan yang berkali-kali sesuai dengan permintaan pemohon atau masyarakat. Pelayanan yang diberikan dalam PATEN tidak hanya sekali sesuai dengan permintaan masyarakat jika ada surat rekomendasi maka dilayani dengan maksimal.

c. *Service Delivery*

Service delivery bertujuan untuk melihat apakah pelayanan yang diberikan dalam implementasi suatu program dilakukan tepat waktu atau tidak. *Service delivery* dapat menilai *output* kebijakan yang memiliki sensitivitas terhadap waktu. Dalam pelaksanaan PATEN waktu pelayanan rata-rata setiap orang 3-10 menit, tidak membutuhkan waktu yang lama. Kecuali perizinan pertanahan, IUMK membutuhkan waktu paling lama 1-2 hari karena harus dilegalisasi oleh camat tidak boleh diwakilkan. Sedangkan untuk pelayanan non perizinan

¹² Hasil wawancara dengan Bapak Agus Setio Widodo, S.IP, Tanggal 28 November 2017 di Universitas Pancasakti Tegal

¹³ Hasil wawancara dengan Bapak Dinar Marnoto, S.ST, M.Si, Tanggal 25 November 2017 di kantor Kelurahan Margadana

boleh diwakilkan oleh sekcam atau kasie jika camat berhalangan atau sedang berada dinas luar.¹⁴

d. Akuntabilitas

Dalam pelaksanaan PATEN di Kecamatan Margadana dari segi akuntabilitas petugas PATEN dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan SOP yang berlaku dan tugas fungsinya dalam melaksanakan kewajibannya sebagai pelaksana PATEN. Petugas PATEN menyampaikan hasil kebijakan tersebut sesuai dengan mandat dari pemerintah pusat maupun kota kepada masyarakat sehingga dapat dipertanggungjawabkan yang merupakan bagian dari tugas dan fungsinya. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan asas *good governance* yaitu akuntabilitas terhadap setiap kebijakan yang dikeluarkan.

e. Kesesuaian Program dengan Kebutuhan

Munculnya PATEN sebagai bentuk inovasi pelayanan publik yang memberikan manfaat dapat mempermudah masyarakat memperoleh pelayanan, juga memperbaiki citra dan legitimasi pemerintah daerah di mata masyarakat. Hal ini menjadi kebutuhan masyarakat untuk memperoleh pelayanan publik yang baik, cepat dan setara sehingga muncul adanya perubahan dalam pelayanan ditingkat bawah dengan menerapkan pelayanan administrasi terpadu kecamatan. PATEN ini sebagai wujud kesesuaian antara kebutuhan masyarakat dan kecamatan menjadi simpul pelayanan ditingkat bawah, maka keluarkannya Permendagri Nomor 4 Tahun 2010 tentang pedoman pelaksanaan PATEN.

Keberhasilan PATEN di Kecamatan Margadana

Penyelenggaraan PATEN di Kota Tegal dengan cara penetapan *pilot project*, hal ini bertujuan untuk memudahkan dalam pelaksanaan PATEN. Dalam menentukan kecamatan yang dijadikan pilot project maka harus memperhatikan karakteristik daerah tersebut. Hal ini bertujuan agar kecamatan yang terpilih nantinya dapat menjadi percontohan bagi kecamatan lainnya di Kota Tegal serta dapat mempresentasikan wilayah Kota Tegal dengan tepat. *Pilot project* PATEN dikarenakan pelayanan di Kecamatan Margadana mendekati kebutuhan masyarakat, serta dilihat dari segi kualitas dan kuantitas Kecamatan Margadana dianggap lebih mampu dibandingkan 3 Kecamatan lain di Kota Tegal dan dari segi pegawai mumpuni

¹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Agus Santoso, S.H, Tanggal 28 November 2017, di Kantor Kecamatan Margadana, Pukul 11.00 WIB

dalam menjalankan PATEN untuk dijadikan pilot project PATEN. Kecamatan ini memang lebih siap dari berbagai aspek baik dari jumlah penduduk dan letaknya yang strategis sehingga Kecamatan Margadana mewakili kecamatan yang ada di Kota Tegal.¹⁵

Hal ini juga dibuktikan dengan pencapaian yang dilakukan Kecamatan Margadana memperoleh penghargaan percepatan Ijin Usaha Mikro Kecil (IUMK) dari Kementerian Dalam Negeri tahun 2015. Hal ini terlihat dengan perijinan IUMK Kecamatan Margadana dari tahun 2015 – 2017 mengalami peningkatan signifikan. Jika perijinan UMK lebih mudah, secara otomatis lebih meningkatkan produktifitas dan daya saing melalui aspek legalitas perijinannya. Keberhasilan pelaksanaan PATEN berasal dari pengawasan monitoring dan evaluasi dari stakeholder dari gubernur sampai walikota yang dilaksanakan paling sedikit 2 (dua) kali dalam setahun dan/atau sewaktu-waktu apabila diperlukan via *online (real time)*. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa banyak masyarakat yang merasa puas dengan pelaksanaan PATEN di Kecamatan Margadana Kota Tegal. Persentase mencapai 91.7% menyatakan merasa puas terkait PATEN yang diselenggarakan di Kecamatan Margadana Kota Tegal. Sisanya dengan persentase 8,3% merasa tidak puas dengan pelaksanaan PATEN tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam implementasi kebijakan PATEN di Kecamatan Margadana Kota Tegal merujuk pada kepuasan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik.

Keberhasilan pelaksanaan PATEN dapat dilihat hasil monev disetiap tahunnya seperti halnya PATEN di Kecamatan Margadana dari tahun 2014-2015 mengalami perubahan keadaan pelayanan. Keberhasilan pelaksanaan PATEN di Kecamatan Margadana dipengaruhi oleh kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi pelaksana PATEN yang dapat bekerja melayani masyarakat secara maksimal sehingga menghasilkan terlaksana PATEN yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat. Kepuasan masyarakat sangat berpengaruh terhadap hasil monev pelaksanaan PATEN dan dipengaruhi oleh kesiapan Kecamatan Margadana yang sudah matang dalam mempersiapkan pelayanan publik yang prima dan menjadi percontohan bagi kecamatan lain dalam melaksanakan PATEN.¹⁶

Faktor Pendorong Keberhasilan PATEN di Kecamatan Margadana

¹⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Umarudin, Amd, Tanggal 21 April 2017, di Kantor Kecamatan Margadana, Pukul 10.00 WIB

¹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Umarudin, Amd, Tanggal 21 April 2017, di Kantor Kecamatan Margadana, Pukul 10.00 WIB

1. Kapasitas Organisasi

Kapasitas organisasi sebagai satu kesatuan unsur organisasi yang melibatkan: (a) struktur; (b) mekanisme kerja; (c) sumber daya manusia; dan (d) dukungan finansial serta sumber daya yang dibutuhkan organisasi.¹⁷ Pelaksanaan PATEN dengan pendekatan *top down* dikarenakan bahwa implementasi kebijakan melibatkan hubungan hierarkhis antara pemerintah pusat, pemerintah propinsi dan pemerintah daerah. PATEN yang diterapkan di Kota Tegal dengan pendekatan *top down* terlihat dengan instruksi dari pemerintah pusat dengan dikeluarkannya UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik dan Permendagri Nomor 4 Tahun 2010 tentang pedoman PATEN yang selanjutnya adanya instruksi dari walikota untuk melaksanakan PATEN di Kota Tegal dengan dikeluarkannya Perwal Nomor 18 Tahun 2014 untuk menindaklanjuti Permendagri Nomor 4 Tahun 2010 serta sebagai wujud pelimpahan sebagian wewenang walikota kepada camat. Dalam implementasi atau pelaksanaan Keputusan Walikota Tegal Nomor 130/075/2015 tentang Penetapan Kecamatan sebagai Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan bertanggungjawab dan berkoordinasi dengan Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Proses pelayanan PATEN terdapat dasar hukumnya UU No 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, Permendagri No 4 Tahun 2010 tentang pedoman PATEN, Kemendagri No 138-270 Tahun 2010 tentang juknis pedoman PATEN. Setelah adanya hal tersebut maka Walikota Tegal membuat surat keputusan tentang penetapan PATEN No 130/075/2015 tentang penetapan kecamatan sebagai pelaksana PATEN. Maksud dan tujuannya untuk mewujudkan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat, secara kondisi geografis daerah akan lebih efektif dan efisien dilayani melalui kecamatan. Oleh karena itu, syarat yang harus dipenuhi adanya pelimpahan sebagian wewenang dari walikota kepada camat. Dengan demikian pelayanan yang dilakukan oleh kecamatan menjadi berkualitas, mudah, cepat dan transparan. Pelaksanaan PATEN di Kecamatan Margadana berdasarkan adanya regulasi dari pemerintah pusat sampai daerah. Adanya hal tersebut dibatasi akhir tahun 2015 seluruh Kab/Kota harus sudah menjalankan PATEN yang bertujuan untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat.¹⁸

¹⁷ Malcolm Goggin, *Implementation Theory and Practice: toward a third generation* (USA: 1990), hal 120

¹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Agus Santoso, S.H, Tanggal 28 November 2017, di Kantor Kecamatan Margadana, Pukul 11.00 WIB

Secara teoritis implementasi kebijakan yang menggunakan *simple structure* akan memiliki peluang keberhasilan lebih tinggi dibandingkan implementasi menggunakan *complex structure*. Hal ini sejalan dengan implementasi kebijakan PATEN struktur organisasi dibuat sederhana dalam menjalankan program agar memudahkan dalam mengakomodasi berbagai organisasi yang terlibat dalam implementasi PATEN. Selain itu kecamatan menggunakan model tipe A maka struktur organisasi dan jumlahnya menyatu antara kelurahan dan kecamatan sehingga semua prosedur melalui kecamatan. Ketua pelaksana PATEN menjadi satu dengan kecamatan yaitu Sekretaris Kecamatan yang mendelegasikan kepada Kasie pelayanan masyarakat. Jumlah SDM dalam pelaksanaan PATEN juga menyesuaikan dengan OPD kecamatan.¹⁹

Kekuatan komitmen dan kompetensi sangat diperlukan dalam membangun pelayanan publik sehingga dapat dirasakan oleh semua elemen masyarakat. Komitmen personel ini terlihat dari adanya SOP dan maklumat pelayanan yang diletakkan di ruang tunggu PATEN untuk diketahui oleh semua masyarakat dan sebagai pengingat bagi personel. Selain itu, komitmen ini juga dalam *perform* memberikan pelayanan kepada masyarakat dari mulainya jam pelayanan yang sesuai dengan prosedur, profesional dan ramah serta efisien. Dalam kompetensi terlihat dari *perform* personel pelaksana PATEN yang cepat dan tepat sehingga masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Komitmen dan kompetensi menjadi salah satu komponen yang mendorong keberhasilan implementasi kebijakan PATEN di Kecamatan Margadana.

2. Koordinasi dan Interaksi Antar Aktor

Koordinasi antar stakeholder dalam penyelenggaraan PATEN khususnya di Kecamatan Margadana bertujuan untuk adanya sinkronisasi antar semua elemen pelaksana kebijakan dan tidak adanya kesalahpahaman antar lembaga. Koordinasi dan interaksi tersebut dapat dilakukan pula dalam bentuk monitoring dan evaluasi. Penerapan PATEN ini dipantau penyelenggaraannya, apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, manfaat yang diterima masyarakat dan pemerintah daerah dan faktor-faktor penghambat dan peluang bagi peningkatan kualitas PATEN. Hal ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan dan hambatan dalam penerapan PATEN di Kecamatan Margadana serta peluang yang dapat ditindaklanjuti untuk peningkatan kualitas PATEN. Koordinasi antara pemerintah Kota Tegal dengan

¹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Umarudin, Amd, Tanggal 21 April 2017, di Kantor Kecamatan Margadana, Pukul 10.00 WIB

kecamatan melalui memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan PATEN di Kecamatan Margadana baik melalui laporan, kunjungan langsung ke kecamatan serta koordinasi dan interaksi dapat terlihat dalam pemantauan mengenai pelaksanaan wewenang bidang perizinan dan non perizinan yang telah dilimpahkan, efektifitas pelaksanaan dan hambatan penyelenggaraan kebijakan.

3. Strategi Penyampaian Informasi

Faktor yang mendukung adanya keberhasilan implemementasi PATEN di Kecamatan Margadana salah satunya adanya strategi penyampaian informasi yang dilakukan birokrat dalam mensukseskan pelaksanaan PATEN. Strategi penyampaian informasi terkait PATEN di Kecamatan Margadana dilakukan dengan sosialisasi yang dilakukan oleh stakeholder baik dari pemerintah pusat sampai daerah. Perangkat Daerah Kecamatan Margadana mengadakan sosialisasi pelaksanaan PATEN yang diikuti oleh masyarakat di wilayah Kecamatan Margadana. Selain itu, Camat mengundang kepala desa/lurah, tokoh agama, dan tokoh masyarakat untuk menjelaskan tentang PATEN. Masyarakat disini sebagai kelompok sasaran memperoleh manfaat dari adanya kebijakan PATEN, masyarakat dapat terlibat langsung dalam melakukan monitoring untuk mencegah terjadinya penyimpangan saat dilaksanakan kebijakan PATEN di Kecamatan Margadana serta disediakan kotak pengaduan di ruang tunggu PATEN untuk memberikan kritik dan saran terkait pelayanan yang diterima masyarakat.

Pada awalnya akan terjadi kecanggungan atau penolakan dari masyarakat sendiri, terutama mereka yang sudah terbiasa berhubungan langsung dengan kasie, sekcam atau camat. Sehingga perlu adanya kesabaran dan penjelasan oleh petugas loket kepada warga. Pemerintah kecamatan dapat membuktikan bahwa proses penyelesaian pelayanan melalui loket lebih cepat, mudah dan transparan. Petugas juga menyampaikan informasi kepada warga masyarakat, bagi yang tidak puas atas pelayanan dapat mengajukan pengaduan melalui sarana yang telah disediakan. Camat dalam setiap pertemuan dengan lurah/kepala desa dan tokoh masyarakat perlu menyampaikan perkembangan pelayanan administrasi terpadu kecamatan.²⁰

Selain itu strategi penyebaran informasi pelayanan dilakukan melalui leaflet/poster/katalog tentang pelayanan administrasi terpadu kecamatan (PATEN) kepada

²⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Agus Santoso, S.H, Tanggal 28 November 2017, di Kantor Kecamatan Margadana, Pukul 11.00 WIB

masyarakat. Hal ini bertujuan untuk melakukan sosialisasi kebijakan dan program pelayanan publik dengan lebih mudah dan interaktif. Didalam ruang tunggu PATEN di Kecamatan Margadana disediakan leaflet untuk memudahkan masyarakat mengerti PATEN, sedangkan poster juga dipasang di tempat strategis ruang tunggu supaya masyarakat dapat memahami bagaimana pelaksanaan PATEN dan sebagai wujud transparansi dan keterbukaan informasi publik.

b. Reformasi Birokrasi Pelaksanaan PATEN Kecamatan Margadana

Sistem Pelayanan

Adanya struktur dan fungsi birokrasi menyebabkan tidak efisien serta tanggungjawab yang tidak jelas. Oleh karena itu sejak tahun 2005 Kota Tegal mulai menjalankan sistem pelayanan satu pintu, dimana kemudahan dan ketepatan pemberian pelayanan merupakan prioritas kepada masyarakat. Prinsip sederhana dapat dilihat dari sistem pelayanan yang diberikan PATEN Kecamatan Margadana. Birokrasi yang selama ini dikenal dengan kesan berbelit-belit dan lambat hal tersebut tidak digunakan karena saat ini menggunakan sistem terpadu sehingga semakin mempercepat penyelesaian proses pelayanan perijinan dan non perijinan.

Prinsip transparansi dilihat dari staf PATEN yang memberikan penjelasan dengan jujur kepada masyarakat mengenai syarat yang harus dipenuhi apabila mengajukan perijinan, transparansi mengenai besaran dana yang harus dibayarkan pemohon namun dalam sistem pelayanan PATEN tidak dikenakan biaya dalam pengajuan perizinan, hal ini dikarenakan semua pengeluaran ditanggung oleh APBD Kota Tegal.

Kepatuhan Pelaksanaan PATEN di Kecamatan Margadana

Keterkaitan antara variabel dalam implementasi kebijakan dapat menggambarkan keberhasilan kebijakan tersebut, merujuk pada pendapat Ripley implementasi dapat dilihat dari aspek kepatuhan dalam pelaksanaan kebijakan.²¹ PATEN yang diterapkan di Kecamatan Margadana menggunakan perspektif tersebut untuk mengetahui kepatuhan petugas PATEN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan PATEN dapat terlihat melalui serangkaian *checklist* tentang apa yang harus dilakukan oleh petugas PATEN dalam melakukan *delivery* berbagai *policy output* kepada

²¹ Randay B. Ripley, *Policy Analysis in Political Science* (Chicago: 1985), hal 143

masyarakat. Keberhasilan petugas PATEN diukur dari ketepatan atau kemampuan dalam mengikuti peraturan terkait penyelenggaraan PATEN yang telah ditetapkan.

Keberhasilan implementasi tidak hanya dilihat dari segi kepatuhan petugas PATEN dalam mengikuti SOP yang telah ditetapkan namun juga dapat dilihat dalam merealisasikan tujuan-tujuan kebijakan berupa dampak timbulnya kebijakan tersebut. Dalam melaksanakan PATEN di Kecamatan Margadana harus sesuai dengan aturan yang berlaku, hal tersebut merupakan sebagai kepatuhan dari pemerintah daerah dalam melaksanakan PATEN sebagai mewujudkan *good governance* melalui otonomi daerah.

Tata Laksana Perijinan

Tata laksana perijinan PATEN juga terkait waktu pelayanan, yang dapat dilihat lebih baik dari sebelumnya karena dianggap lebih cepat dan mudah. Waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan surat pengantar, legalitas/rekomendasi sekitar 10 menit. Namun untuk pelayanan berkaitan dengan waris, pertanahan, dan permohonan pembangunan fisik sarana umum memerlukan waktu 1-3 hari. Pelayanan diakses lebih cepat disebabkan adanya kejelasan alur pelayanan dan pembagian tugas di kantor Kecamatan Margadana serta perubahan dalam ketentuan penandatanganan surat permohonan. Selain kepastian waktu pelayanan, dalam PATEN juga diatur menangani biaya pelayanan. Biaya pelayanan yang terdapat di Kecamatan Margadana semua bersifat gratis atau tidak dipungut biaya. Hal tersebut merupakan salah satu reformasi yang dilakukan untuk menghindari praktek pungutan liar sehingga tidak terjadi di lingkungan Kecamatan Margadana.

Sarana dan Prasarana

a. Layout Ruang Pelayanan

Ruang pelayanan harus menyesuaikan tempat yang tersedia di kantor kecamatan, bentuk ruangan dapat memanjang, melebar atau sempit. Kenyamanan ruangan yang dibutuhkan oleh pelanggan adalah kemudahan dalam mendapatkan pelayanan, sehingga dalam mendesain lay out ruangan hendaknya mempertimbangan agar pelanggan tidak mondar-mandir untuk menemui beberapa petugas pelayanan. Maka sebaiknya *lay out* ruangan dapat dirancang dalam dua kelompok yaitu Front Office dan Back Office, untuk bentuk *lay out* menyesuaikan lokasi/tempat yang disiapkan untuk PATEN.

b. *Front Office* dan *Back Office*

Front office lebih ditekankan oada petugas pelayanan harus berhadapan langsung dengan masyarakat sebagai pemohon dan tidak harus berhadapan langsung. Tentunya petugas PATEN yang harus berhadapan dengan pemohon layanan yang berada di ruang pelayanan yang terpisah dengan ruang kerja lain di kecamatan. *Back office* dari segi pegawai kecamatan lebih mudah dan nyaman. Mereka tidak perlu berhadapan langsung dengan mayarakat yang datang dan menanyakan satu persatu. Selain itu, tidak perlu meneliti berkas karena tugas *back office* hanya tanda tangan sedangkan yang bertugas menerima berkas, verifikasi dan pengagendakan permohonann dilakukan oleh petugas *front office*.

Untuk tugas *back office* hanya ditempat untuk tanda tangan, yang dibawa oleh *front office* sehingga dapat memudahkan Camat, Sekcam atau Kasie yang lainnya. Jadi *back office* bisa Kasie, Sekcam dan camat sesuai kewenangan masing-masing, tidak harus Camat. Untuk perijinan terkait pertanahan dan IUMK harus ditandatangani oleh Camat, sedangkan yang lainnya tidak harus Camat.²²

c. Pendukung Pelayanan

Dalam melakukan reformasi birokrasi terhadap PATEN di Kecamatan Margadana dilengkapi pendukung pelayanan untuk menciptakan kemudahan pelayanan publik kepada masyarakat seperti ruang tunggu, loket, ruang/meja informasi serta fasilitas pendukung. Ruang pelayanan juga perlu dilengkapi dengan fasilitas lainnya, seperti dispenser, tempat sampah, televisi dan lain-lain. Sebagai bagian dari inovasi dapat juga menyediakan wahana bermain balita dan anak-anak.

Transformasi yang telah dilakukan

a. Aspek Sistem Manajemen Pelayanan

Dalam lingkup PATEN mengalami transformasi dalam aspek sistem manajemen pelayanan terkait prosedur alur pelayanan, waktu pelayanan, biaya pelayanan, dan standar pelayanan. Perbedaan prosedur alur pelayanan PATEN terlihat jelas daripada menggunakan prosedur lama. Pada sistem PATEN alur pelayanan jelas karena

²² Hasil wawancara dengan Bapak Agus Santoso, SH, Tanggal 14 September 2017 di Kantor Kecamatan Margadana, Pukul 13.00 WIB

masyarakat tidak perlu bersusah payah, hanya perlu ke kecamatan perijinan pun selesai sehingga mendekatkan kepada masyarakat dalam melakukan perijinan. Sedangkan pada sistem pelayanan yang lama masih bersifat konvensional yang memakan waktu lama, beda dengan sekarang berpusat pada front office.²³

b. Kapasitas SDM

Agar aparat pemerintah daerah, khususnya kecamatan dapat menyelenggarakan PATEN secara efektif dan efisien, diperlukan upaya peningkatan kapasitas. Upaya ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan lokakarya dan pelatihan serta konsultasi.

- Lokakarya dan Pelatihan

Upaya peningkatan kapasitas bagi pelaksana teknis PATEN di kecamatan dapat dilakukan melalui kegiatan lokakarya dan pelatihan. Metode yang digunakan dalam pelatihan dengan ceramah, diskusi dan simulasi seperti halnya pada lokakarya. Beberapa kegiatan peningkatan kapasitas lainnya juga dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan pelaksana teknis PATEN dalam melayani masyarakat seperti studi banding ke kecamatan yang telah menerapkan PATEN secara efektif dan efisien, bimbingan teknis dari badan/kantor PTSP mengenai prosedur penyelesaian perijinan skala kecil, dan bimbingan teknis dari dinas yang menangani kependudukan dan catatan sipil mengenai mekanisme, prosedur dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelayanan administrasi dan catatan sipil.

Untuk lebih meningkatkan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kota Tegal, sebanyak 40 Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kecamatan dan kelurahan se Kota Tegal mengikuti pelatihan. Tujuan dari kegiatan sosialisasi tersebut adalah mempersiapkan SDM kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan menjadi simpul pelayanan bagi badan/kantor pelayanan terpadu di Kota Tegal. Hal ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas SDM pelaksana PATEN agar sesuai dengan prosedur pelayanan yang telah ditentukan.²⁴

²³ Hasil wawancara dengan Bapak Umarudin, Amd, Tanggal 21 April 2017, di Kantor Kecamatan Margadana, Pukul 10.00 WIB

²⁴ Hasil wawancara dengan Bapak M. Nauli Astomo, S.H, Tanggal 23 Oktober 2017, di Kantor Setda Kota Tegal, Pukul 10.00 WIB

- Konsultasi

Konsultasi dapat diberikan oleh Kementerian Dalam Negeri kepada pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota. Sedangkan Bupati/Walikota melalui Tim Teknis PATEN membuka kesempatan bagi kecamatan untuk mengkonsultasikan berbagai hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan PATEN seperti aspek sumber daya manusia, anggaran, kebijakan dan sarana prasarana. Selain itu, dapat pula mengkonsultasikan kendala dan hambatan yang terjadi saat pelaksanaan PATEN di kecamatan. Mekanisme konsultasi dapat dilakukan melalui kunjungan langsung atau melalui media komunikasi lainnya seperti telfon dan email.

Aspek Sarana dan Prasarana

Keberadaan fasilitas dan pelayanan merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dikesampingkan baik fasilitas utama maupun pendukung lainnya dapat menambah kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan. Fasilitas-fasilitas yang terdapat dalam ruang pelayanan pada Kantor Kecamatan Margadana seperti kursi ruang tunggu yang baru, mesin antrean, AC, TV, showcase, komputer, kotak pengaduan, desain layout yang rapi, koran. Di dinding juga dipasang maklumat pelayanan, alur pelayanan, visi misi pelayanan dan tata tertib. Untuk ruang pelayanan juga dianggap cukup tidak terlalu sempit maupun luas sehingga memudahkan masyarakat. Selain itu, terdapat standing banner terkait informasi dalam melakukan perijinan sehingga masyarakat mengerti informasi.²⁵

Adanya pembaharuan fasilitas lama dan pengadaan sarana prasarana baru menjadi hal dasar dalam penyelenggaraan PATEN. Unsur-unsur modern diterapkan pada tingkat kecamatan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Hal ini tidak terlepas di Kecamatan Margadana dengan tersedianya pendingin ruangan, mesin antrean dan *showcase*. Dengan pemenuhan fasilitas diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat yang mengakses pelayanan di Kecamatan Margadana. Kualitas pelayanan baik dari segi efektifitasnya maupun efisiensi kerja sehingga dapat digunakan secara baik dan dibutuhkan masyarakat saat melakukan pengajuan perijinan.

²⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Agus Santoso, SH, Tanggal 14 September 2017 di Kantor Kecamatan Margadana, Pukul 13.00 WIB

PENUTUP

Simpulan

Dari pembahasan hasil dan analisa penelitian yang berjudul Reformasi Birokrasi terhadap Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Margadana Kota Tegal, maka dapat diambil beberapa kesimpulan :

1. PATEN di Kecamatan Margadana Kota Tegal dapat dilihat dari proses pelaksanaan PATEN sehingga meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan percepatan izin UMK. Hal tersebut yang menjadikan PATEN di Kecamatan Margadana Kota Tegal sebagai percontohan bagi kecamatan lain di Kota Tegal dan memperoleh penghargaan dalam percepatan IUMK dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menkop dan UKM).
2. Percepatan IUMK di Kecamatan Margadana dihasilkan adanya perubahan dalam sarana prasana PATEN, SDM PATEN dan strategi penyampaian informasi dalam pelaksanaan PATEN di Kecamatan Margadana Kota Tegal. Sarana prasana PATEN terlihat dalam penggantian dan pengadaan fasilitas pelayanan. Upaya peningkatan SDM dilakukannya pelatihan bagi pegawai PATEN Margadana, adanya insentif sebagai reward dalam menjalankan tugas. Selain itu, strategi penyampaian PATEN di Kecamatan Margadana dilakukan dengan pendekatan secara langsung oleh petugas kepada masyarakat serta penyampaian informasi disampaikan melalui brosur, pamflet yang dipasang ditempat umum Kecamatan Margadana.
3. Adanya indikator percepatan IUMK berhubungan dengan reformasi birokrasi terhadap PATEN di Kecamatan Margadana. Indikator yang digunakan terkait proses dan output. Dalam proses percepatan IUMK di Kecamatan Margadana kurun waktu dari tahun 2014 - 2015 dengan mengalami peningkatan jumlah 303 IUMK dalam setahun. Selain itu, peningkatan kualitas pelayanan dilakukan dengan cara memonitoring PATEN oleh walikota dalam hal ini tim teknis PATEN yang bertugas melaksanakannya melalui sekretariat daerah kepada kecamatan.
4. Dampak yang dirasakan masyarakat terkait PATEN di Kecamatan Margadana bahwa masyarakat merasa puas dengan pelayanan publik yang diterima. Hal ini didasarkan pada hasil survey yang dilakukan bahwa mayoritas masyarakat Kecamatan Margadana merasa puas terhadap adanya PATEN. Selain itu, ditunjukkan pada hasil monev pelaksanaan PATEN yang meningkat tiap tahun pada Kecamatan Margadana

hingga mencapai tahap berhasil dalam mengimplementasi kebijakan PATEN di Kota Tegal.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis memberikan saran yang diharapkan mampu memberikan masukan terhadap proses reformasi birokrasi terhadap Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Margadana Kota Tegal. Saran tersebut terdiri dari dua bagian yaitu saran praktis dan saran akademis, sebagai berikut:

a. Saran Praktis

- Kebijakan PATEN yang dilaksanakan di Kecamatan Margadana Kota Tegal diharapkan dapat menghasilkan instansi yang berkomitmen untuk memajukan reformasi birokrasi. SDM yang diletakkan terbatas sehingga tidak memungkinkan adanya penambahan struktur tersendiri dalam PATEN, hal ini dikarenakan biaya yang dikeluarkan semakin besar. Keterbatasan anggaran untuk mengadakan penambahan kapasitas SDM diharapkan segera terpenuhi mengingat bahwa SDM merupakan elemen utama dalam melaksanakan PATEN dan diperlukannya penguatan petugas pelayanan agar dapat bekerja secara maksimal sehingga dapat mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien.
- Bagi pihak kecamatan, dalam meningkatkan pelayanan harus memperhatikan fasilitas yang diperlukan misalnya di Kantor Kecamatan Margadana perlu ditambahkan petunjuk arah supaya masyarakat tidak kebingungan seperti petunjuk ruang pelayanan, toilet, mushola dan sebagainya. Selain itu, dapat membuka diri dalam mendengar dan menindaklanjuti yang berkaitan dengan keluhan masyarakat.

b. Saran Akademis

Saran akademik yaitu rekomendasi atau agenda penelitiann yang bisa digunakan dalam penelitian selanjutnya:

Penelitian mendatang bisa menggunakan studi perbandingan penyelenggaraan PATEN dengan kabupaten/kota lain yang telah melaksanakan PATEN pada bidang perizinan dan non perizinan. Studi penyelenggaraan PATEN juga dapat berkaitan dengan analisis kebijakan saat pembentukan maupun penyelenggaraannya. Sehingga dapat melihat apakah adanya perbedaan yang signifikan di daerah lain terkait pelaksanaan PATEN.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku :

- Arif, Saiful. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. Malang: Averrous Press.
- Arikunto. 2002. *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hamid Patilima. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.
- Indiahono, Dwiyanto, 2006. *Reformasi "Birokrasi Amplop"; Mungkinkah?*. Yogyakarta: Gava Media.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosadakarya.
- Purwanto, Erwan Agus. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ripley, Randay B. 1985. *Policy Analysis in Political Science*. Chicago: Nelson-Hall Publisher.
- Ritchie, Jane and Jane Lewis. 2003. *Qualitative Research Practice*
- Robbins, S. 2010. *Teori Organisasi, Struktur dan Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Rosyada, Dede. 2000. *Demokrasi, Hak Asasi Manusia Dan Masyarakat Madani*. Jakarta: ICCE UIN Syarif Hidayatullah.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Patologi Birokrasi, Analisis Identifikasi dan Terapinya*, Jakarta : Balai Aksara Yudistira Pustaka Saadyah.
- Sugiyono. 2008. *Metode*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Surakarta: UNS Pres.
- Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Thoha, Miftah. 2002. *Perspektif perilaku birokrasi*. Jakarta: PT Raja grafindo persada.
- Wibawa, Samudra. 2005. *Reformasi Administrasi*. Yogyakarta: Gava Media
- Wicaksono, Kristian Widya. 2006. *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sumber Jurnal :

- Goggin, Malcolm L. 1990. *Implementation Theory and Practice: toward a third generation*. Scott, Foresman/Little Brown Higher education. Illinois.
- Hall, Thad E. & O'Toole, Laurence. 2000. *Structure for Policy Implementation: An Analysis of National Legislatif: 1965-1966 & 1993-1994*. Administration & Society. Vol 31 No 6. Sage Publication.

Undang-Undang, Peaturan-Peraturan dan Keputusan-Keputusan :

- Undang-Undang No.25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Peraturan Daerah Kota Tegal Nomor 13 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan di Kota Tegal.

Peraturan Walikota Nomor 28 Tahun 2016 Tentang Penjabaran Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kota Tegal.

Keputusan Walikota Tegal Nomor 130/075/2015 tentang Penetapan Kecamatan sebagai Penyelenggara Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan.

Sumber Internet :

www.menpan.go.id diakses pada tanggal 15 September 2016

www.jateng.tribunnews.com/program-unggulan-terbaru-kota-tegal-adalah-paten diakses pada tanggal 15 September 2016

www.jatengprov.go.id/id/newsroom/paten-di-setiap-kecamatan-upaya-dekatkan-pelayanan-kepada-masyarakat diakses pada tanggal 16 September 2016